Resumen sobre el libro: BITÁCORA DE UNA MULTILATINA, la estrategia de NUTRESA

Colombia es la cuarta economía por tamaño en la región. Y ocupa el décimo lugar en ventas externas por habitante. Dólar.

La internacionalización ha sido una palabra muy mentada en las discusiones sobre la economía colombiana, más para lamentar su ausencia que para celebrar su progreso.

Las ventas son la locomotora de la empresa.

EVA: el capital de la empresa no es gratuito, el retorno que genere a sus accionistas debe ser mayor que su costo.

Dos elementos esenciales para el conglomerado: El factor humano y su cultura, y la innovación.

Lo que hace que una empresa pueda ser mejor que otra es justamente su cultura.

El recurso humano está primero en el ser y después en el saber hacer.

El mercado de los alimentos procesados tiene a la commoditización.

Desarrollo sostenible: La satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes sin sacrificar las de las generaciones futuras, no es un concepto vacío que solo sirve para adornar el informe anual de los accionistas.

Los procesos de cambio de mando son cruciales.

50 marcas distintas.

La economía del país sigue siendo una de las más cerradas de la región.

…Un compromiso con el escenario a largo plazo…

Una marca debe ser consistente con la promesa de valor de un producto.

Cada una de las ramas del logo de Nutresa es la abstracción de una persona con los brazos abiertos.

Para el empresariado colombiano, la eliminación de las barreras arancelarias, junto a la revaluación del peso colombiano, ponían en jaque a sus compañías al arriesgar su estabilidad y supervivencia.

Importaciones per cápita: Colombia está de 11 en la región (centro y sur américa)

El rezago de la internacionalización se debe a: 1.) A las dificultades objetivas del entorno en que se mueven los negocios en Colombia y 2.) a una decisión de buena parte de los empresarios del país de no enfrentar el reto de traspasar las fronteras por falta de estrategia o por simple temor.

Nutresa aprovechó la apertura para lanzarse a conquistar mercados vecinos, exportando y abriendo plantas productivas en otros países de la región.

Grupo NUTRESA se caracteriza por la claridad de sus objetivos, la importancia de una visión compartida, la persistencia ante las dificultades y la capacidad de aprender de los errores y replantear las estrategias.

A primera vista, cualquier inundación es una catástrofe, pero pasada la emergencia es posible advertir no solo lo que el agua se llevó, sino lo que trajo consigo.

Un modelo basado en alianzas internacionales.

Mitsubishi en Japón, que es una de las más grandes negociantes de café en el mundo. Esta primera etapa de exportación del grupo, dejó certezas sobre la calidad de los productos y su atractivo en ciertos mercados.

Es muy importante el conocer poco a poco la manera cómo funciona un mercado externo.

En la etapa de alianzas la operación internacional del grupo fue más continua y rentable, debido a que había un compromiso comercial de abastecer los nuevos mercados en forma frecuente.

Es la empresa la que debe adaptarse a los mercados externos, y no al revés.

El crecimiento de los ingresos era un propósito clave para el funcionamiento de la estrategia.

Criterios de apertura de cordialsas: ¿cuáles de los países vecinos eran más afines a Colombia desde el punto de vista cultural y de modelo económico? –necesidad de construir marcas en cada país—modelo inorgánico.

Poca competitividad del azúcar nacional para la industria de alimentos en el país.

En los procesos de fusión y adquisición, por lo general, se encuentran dos tipos de actitud empresarial. El equipo del mercado externo es el que conoce el mercado y es justamente el que ha hecho de esas firmas un objetivo de compra atractivo.

Estanflación: cuando la inflación se dispara y el crecimiento se paraliza.

A veces, las fallas de los sub-alternos son también de los jefes.

El problema de las cordialsas de USA fue intentar crecer con bajos precios, sacrificando rentabilidad.

Starbucks --- vía

Los logros de NUTRESA ponen de presente la importancia de tener procesos de planeación estratégica bien concebidos y ejecutados.

Cada una de las nuevas etapas del proceso de internacionalización fue el resultado de la identificación de un cuello de botella en la fase antecedente y de la consecuente corrección del rumbo y ajustes de objetivos.

Es muy importante buscar siempre nuevos horizontes, con el fin de garantizar el éxito en tu operación.

El grupo. Solo sobre la marcha de sus negociaciones y relaciones comerciales ha aprendido a conocer y a darse a conocer.

Una relación respetuosa y fluida, con un alto nivel de confianza y bienestar para ambas partes.

El líder no puede actuar distinto a cómo actúa la empresa.

Al fin y al cabo, las negociaciones son un tire y afloje, como en el póker.

Más que una multilatina, es una multidomestica, ya que respeta y valora la manera de hacer negocios que impera en cada nación.

El sesgo cortoplacista de la gestión empresarial nacional puede ser reflejo de la dificultad general de la sociedad para establecer objetivos definidos de largo plazo que comprometan las acciones colectivas.

La arrogancia nunca es buena consejera y en muchas ocasiones termina siendo el talón de Aquiles para avanzar en procesos de crecimiento corporativo.

Zeitgeist: Capacidad de captar oportunamente el espíritu de los tiempos.

La búsqueda y la inventiva propias han rendido frutos.

Incluso si la empresa tiene marcas fuertes en su propio país, desarrollarlas y consolidarlas en otros mercados donde son desconocidas puede llegar a ser muy costoso y dispendioso.

Nutresa acogió la vía de crecimiento inorgánica, mediante la adquisición de compañías en el exterior con marcas bien posicionadas en el mercado, redes de distribución propias y buena gerencia. En ese camino de expansión regional logró acelerar su internacionalización y generar mayor valor.

Ser líder y tener una buena base financiera en el mercado local ayuda a financiar la expansión regional.

La competencia por precio en vez de por calidad es una aventura que casi siempre termina mal.

Commoditizar un producto es ponerle frenos a la rueda del crecimiento, más cuando se está en territorio ajeno.

El costo-país o riesgo país.

Costo laboral: si bien la depreciación que ha tenido el peso desde mediados de 2014 ha reducido el costo del trabajo colombiano medido en dólares, esto no ha cambiado la situación competitiva del país porque la pérdida de valor de la moneda ha sido un fenómeno común a todas las economías de américa latina.

La productividad del trabajo: Lo que es relevante a la hora de determinar el potencial competitivo de una economía es la evolución de la productividad comparada con el desempeño de sus costos.

Son necesarios 5,8 empleados colombianos para producir lo mismo que un trabajador estadounidense.

El estado de la infraestructura de transporte y la logística: movilizarse en Colombia resulta, en muchas ocasiones, un acto de fe.

Los trámites burocráticos siguen entorpeciendo el desempeño de los puertos y yendo en detrimento de su eficacia.

❼la ausencia estatal en múltiples zonas del territorio. Tamaño desbordado de la burocracia.

La carga impositiva: en el caso colombiano, el compromiso de tener una deuda sostenible ha implicado constantes reajustes impositivos para financiar el gasto público.

Una alta carga impositiva dificulta el crecimiento de las empresas formales, limita la formalización de las informales y restringe la generación de empleo formal y de calidad.

El costo de la energía: Es otro de los reparos generalizados del empresariado colombiano a la hora de hablar de su competitividad, particularmente la de los industriales.

La informalidad: Es un tema apremiante para la competitividad de un sector industrial fuerte y erosiona la creación de plazas de empleo formales.

La ausencia de incentivos para la formalización acarrea un lento crecimiento del sector empresarial formal y perspectivas menores de crecimiento económico.

Falsificación: pese a las denuncias ante las autoridades, los involucrados reincidieron en su conducta.

La corrupción: Afecta directamente a Nutresa el tema del ocultamiento de narcóticos entre los productos importados por sus diversas compañías.

Así como numerosos casos de fraude perpetrados por empleados.

El proteccionismo: Las restricciones a la competitividad de la industria en Colombia se ven magnificadas en el caso del sector agroindustrial, pues se nutre de insumos que tienen altísimas tasas de protección y, por ende, costos elevados.

La excesiva protección a los productos importables es más grande que en el resto de la región.

Política de comercio exterior sesgada que protege al sector agrícola, en detrimento de la competitividad de la rama agroindustrial y del bolsillo de los consumidores.

El precio del azúcar en Colombia suele ser más alto que el precio internacional.

Una mala política pública orientada a beneficiar a poquísimos productores que agregan poco valor, termina desestimulando la actividad manufacturera con alta agregación de valor.

La inseguridad: parte de la violencia política muta hacia la delincuencia en ausencia de políticas idóneas.

El aumento de los delitos comunes afecta negativamente el entorno de los negocios en el país.

Brasil tiene una red de negocios cerrada para los extranjeros, así como más competencia por precio que por calidad.

Está claro que los TLC han buscado mejores circunstancias comerciales en el frente arancelario, además de elevar los estándares de Colombia en distintos aspectos.

En 2027 el 75% de las empresas del S&P 500 serán reemplazadas por unas que aún no han nacido.

La vida promedio de una empresa es de una década.

Vivimos en un mundo donde nada garantiza evitar caer de la montaña rusa ni sostener el equilibrio.

Probar nuevas ideas, ensayar a una escala que permita sobrevivir el fracaso y aprender de los errores.

En el panorama actual es mucho más fecundo y certero probar y fallar que planear estratégicamente, a la hora de hacer negocios.

Sesgo confirmatorio: la tendencia a aceptar solo la información que se amolda al esquema mental propio sin siquiera dudar de él ni mucho menos buscar otras alternativas.

Tomar una decisión económica apropiada es una amenaza tremenda para las compañías, en especial cuando se trata de migrar hacia una tecnología nueva.

Una especial razón por la cual innovar es imprescindible es evitar caer en los segmentos de menor valor del mercado.

La innovación es el antídoto contra el enemigo fatal: la commoditización.

No solo es importante ser, sino también parecer.

Innovar cuesta dinero.

BCG matrix.

¿De qué depende la sostenibilidad a mediano y largo plazo de un negocio? De crear estrellas, cuyo misterioso nido siempre será una apuesta. Y dentro de este esquema, ¿quién financia las apuestas? Las vacas lecheras… Las vacas financian a las estrellas.

Incluso en una economía cerrada los bienes extranjeros son aspiracionales. Eso los hace, además de atractivos, muy apetecidos por los consumidores.

El top of mind indica cuál es la primera marca que surge en la mente de los consumidores cuando les preguntan por una categoría de producto o servicio.

El top of heart evalúa la conexión afectiva que tienen los usuarios con una marca, su vínculo emocional, su sentido de pertenencia y orgullo con esta y la identificación que sienten los clientes con la manera de ver la vida que la marca proyecta.

Si bien estar en el top of mind es crucial, estar en el top of heart es poderoso.

Es importante variar y seleccionar. Variar, que implica tener nuevas ideas; sobrevivir, que consiste en ensayar esas ideas en una escala que pueda sobrevivir al fracaso; y seleccionar, que no es otra cosa que aprender de los errores cometidos para capitalizar ese conocimiento en la siguiente apuesta.

La innovación puede generarse en productos, procesos o modelos de negocio.

Siempre debes estar en modo beta.

La perfección se logra con ensayo y error.

La simple observación concienzuda y detallada de algo puede derivar en una solución innovadora.

Implementación de camiones multiambiente.

La innovación es una fuente inagotable, por lo tanto, uno debe ser insaciable.

SEEKERS & SOLVERS.

Innovar no tiene límites, pero siempre será más saludable construir poco a poco para ir con paso firme. La innovación se nutre del caos, pues su quintaesencia es la creatividad, pero lo que la pone a rodar es la ejecución.

NO hay manera de hacer un plan estratégico bien hecho, sobre todo cuando el mundo cambia tan rápido. El truco, por lo tanto, no es hacer bien el plan, sino comprometerse bien con la meta.

Nadie puede predecir el futuro, pero hay que tener los talentos para asumirlo como venga.

Objetivos fundamentales de Nutresa: crecer y crear valor. Estos son tan fáciles de enumerar como difíciles de alcanzar.

Estrategias de push and pull. Es decir, a la distribución y comercialización, por un lado, y al mercadeo, publicidad y construcción de marca por el otro.

La labor manufacturera propiamente dicha ha dejado de ser el eslabón de la cadena de valor que genera mayores márgenes para las empresas.

Procesos que mayor valor generan: **Diseño – I&D – Innovación, por un lado, y creación de marca por el otro.**

El canal corto permite conocer cómo opera el proceso de distribución y venta, quienes compran los productos y cuáles son sus gustos y necesidades.

Abastecer los anaqueles es vital.

Alianza con Noel para fusionar tanto el canal corto, como el canal largo.

En el proceso de transporte es importante sincronizar la capacidad de carga de los alimentos con su valor por peso físico, para así maximizar la rentabilidad del transporte.

El potencial de una estrategia de distribucipon (push) está íntimamente ligado al mercado y posicionamiento de la marca según los gustos del consumidor (pull).

No hay que olvidar que menos de la mitad de las fusiones y adquisiciones que se efectúan en la economía mundial, progresan.

La construcción de una marca fuerte se vincula con casi todas las etapas del espectro económico.

El grupo trabaja en forma constante para mantener altos estándares de calidad y elevar permanentemente su productividad.

Mientras más complejas son las necesidades, más difíciles son de precisar.

Se deben conocer las necesidades del consumidor antes de que el mismo sepa que las tiene. La lectura adecuada de lo que vive la sociedad en un momento dado permite anticipar las tendencias culturales y las preferencias del consumidor.

Crear bienes que trasciendan la promesa de valor y configuren una auténtica experiencia de consumo.

Grupo El Corral: la cadena de comidas rápidas más grande del país.

Se inició un riguroso proceso de escrutinio y depuración de referencias poco rentables que obstaculizaban lo optimización de los recursos.

El recorte de productos o marcas debe ser proporcional al número de innovaciones introducidas en el mercado.

Un consumidor está dispuesto a pagar más por una marca que reconoce y valora.

Lo que funciona en Colombia no necesariamente lo hace en otros países.

El Grupo tiene como política el únicamente hacer maquila para terceros en países que no están en su área estratégica.

Los negocios no pueden considerar su entorno como algo ajeno, si quieren asegurar su sostenibilidad.

El tema de desarrollo sostenible intenta conciliar el proceso económico con el social y el ambiental.

De algunos años para acá los consumidores han ido interiorizando la preocupación por el deterioro ambiental y los problemas sociales alrededor del mundo.

Seguir el impulso ético es la más poderosa razón para que una empresa cambie su comportamiento y tenga impacto efectivo sobre su entorno.

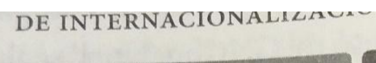
Si hay algo que demuestra la biología es que los seres vivos son dinámicos y, por extensión, también las empresas, cuyo motor es el capital humano.

Principio: hacer lo máximo posible, no lo mínimo exigido.

Las empresas con un buen plan de sucesión tienen un mejor desempeño en el largo plazo que las que carecen de él.

En las manos de Carlos Ignacio Gallego está la nave, y en su visión los nuevos horizontes para que siga avanzando.

DE INTERNACIONALIZACIÓ...







Empresas exportadoras	Alianzas	Distribución propia	Plataformas productivas
Excedentes exportables	Primeros pasos	Definición de región estratégica basada en "competitividad"	Adquisiciones en región estratégica
Ventas por distribuidores	Conocimiento nuevos mercados	Creación de Cordialsas	Acuerdos de libre comercio
Sin conocimiento de mercados	Formación equipos idóneos	Distribución propia exclusiva	Compañías con marca y distribución
Por pedido	Operación continua y más rentable	Construcción de marcas	Vehículo para intercambio de plataformas
Rentabilidad marginal	Alianzas temporales	Conocimiento del consumidor	Sinergias
		Portafolio adecuado	Talento / culturas
		Talento / culturas	Creación de valor
		Creación de valor	Redes de valor

CULTURA

- Selección del talento humano (competencias)
- 188 promotores de innovación
- Programas de estímulo
- Reconocimiento: eventos, compensación

MARCO DE ACCIÓN

- Obtener resultados sobresalientes con gente apasionada por la innovación, en una cultura que la propicie.



PROCESOS

- Investigación
- Desarrollo de nuevos producttos y servicios: Stage-Gate ® y SAP PPM
- Propiedad intelectual
- Gestión del conocimiento
- Comunidades de sinergia

RECURSOS

- 3 centros de investigación con criterios Colciencias
- Vidarium: Centro de Investigación en Nutrición, Bienestar y Salud
- 198 personas exlusivas en I+D